

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Řízení pohledávek v mezinárodní organizaci

Receivables management in international organization

Student: Bc. Šárka Studenská

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Bařinová Dagmar, Ph.D.

Ostrava 2010

### **Místopřísežné prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Krnově dne 23.4.2010

*Študínková*

<b>Úvod.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Management pohledávek .....</b>	<b>9</b>
1.1. Řízení pohledávek .....	9
1.2. Vymáhání pohledávek .....	13
1.2.1. Telefonický kontakt .....	14
1.2.2. Osobní kontakt.....	14
1.2.3. Písemné upomínky .....	15
1.2.4. Externí agentury .....	15
1.2.5. Soudní vymáhání .....	15
1.2.6. Exekuce .....	15
1.3. Nástroje využívané při řízení pohledávek .....	16
1.3.1. Faktoring.....	16
1.3.2. Forfaiting .....	18
1.3.3. Rozhodčí doložka .....	19
1.3.4. Dokumentární akreditiv .....	21
1.3.5. Dokumentární inkaso.....	22
1.3.6. Záruky.....	24
1.3.6.1. Platební záruky .....	24
1.3.6.2. Neplatební záruky.....	25
1.3.7. Zálohy .....	26
1.3.8. Hedging .....	26
1.3.9. Opce.....	27
1.3.10. Opční strategie.....	28
<b>2. Krizové řízení pohledávek .....</b>	<b>29</b>
2.1. Krizové řízení .....	29
2.2. Krizový scénář .....	30
2.3. Procesní charakter krize.....	31
2.3.1. Potencionální krize .....	32
2.3.2. Latentní krize .....	32
2.3.3. Akutní krize .....	32
2.3.4. Nevladatelná krize .....	34
<b>3. Řízení pohledávek ve společnosti OSRAM .....</b>	<b>35</b>
3.1. Pohledávky společnosti OSRAM .....	35
3.1.1. Řízení externích pohledávek .....	35
3.1.2. Vymáhání pohledávek po splatnosti ve společnosti OSRAM.....	38
3.1.3. Analýza rizikovosti vybraných obchodních případů .....	38
3.1.3.1. Zajištění pohledávky č.1 – JAPONSKO .....	38
3.1.3.2. Zajištění pohledávky č.2 – UKRAJINA.....	39
3.1.3.3. Zajištění pohledávky č.3 – BANGLADESH.....	40
3.1.3.4. Zajištění pohledávky č.4 – JIŽNÍ KOREA .....	41
3.1.3.5. Zajištění pohledávky č.5 – TURECKO.....	42
3.1.3.6. Zajištění pohledávky č. 6 – ÍRÁN .....	43
<b>Závěr .....</b>	<b>44</b>
<b>Seznam použité literatury:.....</b>	<b>45</b>

<b>Seznam zkratek:</b> .....	<b>46</b>
<b>Přílohy</b> .....	<b>47</b>
Příloha č. 1 Denní analýza pohledávek .....	47
Příloha č. 2 Analýza týdenních pohledávek .....	48
Příloha č. 3 Analýza týdenních pohledávek - graf.....	49
Příloha č. 4 Obrátka pohledávek a závazků 4/2009 – 3/2010 .....	50
Příloha č. 5 Upomínka č. 1 – vzor .....	51
Příloha č. 6 Upomínka č. 2 – vzor .....	52
Příloha č. 7 Analýza platební morálky ALFA, JAPONSKO .....	53
Příloha č. 8 Akreditivní podmínky .....	54
Příloha č. 9 Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	55

## Úvod

Začátek 21. století přinesl obrovský rozvoj podnikatelských aktivit v celosvětovém měřítku, ovšem pouze do doby, než celý svět zasáhla finanční krize. Zamysleme se, kdy poprvé české území zasáhl hospodářský útlum v celosvětovém měřítku. Jak již pan R. Novotný napsal „První celosvětová hospodářská krize postihla svět v roce 1873, ve druhé polovině devatenáctého století. Poučení z ní jsou však stále platná... a nerespektovaná.“<sup>1</sup> Může se jevit, že se jedná o dávno zapomenutou minulost, avšak po bližším přezkoumání zjistíme, že může být poučná i pro dnešního investora.

Scénáře vleklých krizí jsou překvapivě podobné. Předchází jim velký optimismus, investování do různých typů majetku financované úvěry a víra v nekonečný růst. Stejně tomu tak bylo i ve druhé polovině 19. století. Vládl optimismus a věřilo se v setrvalý růst. Bylo to období industrializace, vzniku a rozmachu průmyslové výroby, doprovázeného migrací lidí a kapitálu.

Optimismus byl v květnu 1873 po krachu vídeňské burzy vystřídán pesimismem, který byl následován propadem na dalších významných burzách, nastoupila celosvětová hospodářská krize. Když byla narušena stabilita finančního systému, většina bank byla donucena ukončit svou činnost (zkrachovalo i mnoho bank působících na dnešním českém území), krize finanční se přelila do krize hospodářské.

Když je vzniklá ekonomická nerovnováha neudržitelně velká, dochází k obratu, tzv. bublina splaskne. Krach na burze není skutečnou příčinou, je to pouze viditelný projev dlouho vytvářené nerovnováhy. Přehnaný optimismus, důvěra v setrvalý růst a vidina neustále rostoucích zisků jsou vystřídány přehnaným pesimismem, vírou v setrvalý pokles a vidinu prohlubujících se ztrát. Pak obvykle nastupuje finanční a hospodářská krize, která ekonomiku směřuje do nové rovnováhy.

Vraťme se do současnosti. V průběhu několika měsíců se krize stala jedním z největších útoků na ekonomickou stabilitu. Jak už napsali jiní, “odráží největší selhání regulace v moderních dějinách”<sup>2</sup>. Není to zkrátka jen krize, jíž čelí největší světové soukromé finanční instituce. Je to víc než jen krize na úvěrových trzích, dluhových trzích,

---

<sup>1</sup> Uveřejněno v článku „První celosvětová krize 1873: Příčina a následky“ vydaném 14.8.2009 na serveru [www.investujeme.cz](http://www.investujeme.cz).

<sup>2</sup> Převzato z překladu „Britských listů“, článek „Australian politics, society & culture“, autor Kevin Michael Rudd, australský politik, lídr australské Labouristické strany a v současnosti předseda vlády Austrálie, vyšlo 12.11.2009 na [www.blisty.cz](http://www.blisty.cz).

derivátových trzích, trzích s nemovitostmi a kapitálových trzích – nehledě na důležitost každého z těchto aspektů.

Tato krize se rozšiřuje na širší frontu: je to finanční krize, jež se stala krizí obecně ekonomickou; jež se může stát krizí zaměstnanosti; a jež v mnoha zemích způsobila krizi sociální a postupně i politickou.

Podobnou finanční krizí prošel celý svět před nedávnem, v současnosti se již dle názoru ekonomů nacházíme v období recese. Poznatky získané na základě zkušeností s minulých krizí poukazují na to, že je bezpodmínečně nutné řídit pohledávky ve společnosti cíleně a komplexně.

Z tohoto důvodu jsem se v **diplomové práci zaměřila na analýzu řízení pohledávek v mezinárodní společnosti OSRAM Česká republika, s.r.o.** (dále jen OSRAM), vyhodnocení zjištěných závěrů a navržení potřebných opatření. Předmětem zkoumání je především způsob řízení, zajištění a vymáhání pohledávek.

# 1. Management pohledávek

Management pohledávek je jiné označení pro **řízení pohledávek**. Pohledávky patří mezi hlavní činitele, které podstatně ovlivňují finance firmy, ať už se jedná o cash flow, majetkovou a finanční strukturu společnosti, včetně její likvidity a velikosti nákladů a výnosů.

Pohledávky mají své kladné i záporné stránky. Mezi kladné patří možnost poskytování delších lhůt splatností a tím poskytování dodavatelských úvěrů a zvyšování konkurenceschopnosti firmy na trhu. Platební podmínky se pak stávají součástí obchodních podmínek.

Mezi jejich záporné stránky patří, že **vždy existuje riziko nezaplacení**, které sebou nese i další rizika v povinnosti zaplacení DPH a daně ze zisku i v případě nezaplacení od odběratele. V případě poskytování dodavatelských úvěrů je nutno zajistit dodatečné finanční zdroje, ty však také znamenají zvýšené finanční náklady.

Nezaplacené pohledávky výrazně ovlivňují cash-flow dodavatele. Větší vliv na finanční a ekonomickou situaci dodavatele mají pohledávky nedobytné než pohledávky hrazené se zpožděním. S tím souvisí malá možnost efektivního postihu a složitost vymahatelnosti práva.

**Proto se jako nejúčinnější jeví ošetření pohledávek už před jejich vznikem nebo v době, kdy vznikají i když to sebou přináší zvýšené náklady.**

## 1.1. Řízení pohledávek

Termínem řízení pohledávek se označují všechny činnosti, které vedou k uspokojivému usměrnění pohledávek. Tedy takovému stavu, kdy skutečnost že vám někdo nezaplatil za odebrané zboží nebo dosud nevyrovnal svůj dluh, nepředstavuje ohrožení vašeho podnikání.

Existuje několik prvků, na které je třeba v tomto ohledu dávat pozor. Samozřejmě vždy musíme mít **přehled o tom, kolik pohledávek máme, jakého jsou druhu a jak se postupně mění**. Například jestli se z několika původně obyčejných faktur nestávají faktury nesplacitelné kvůli konkurzu uvalenému na odběratele a podobně. Je dobré hlídat si jestli jsou pohledávky podle jednotlivých druhů rozdělené rovnoměrně, nebo jestli se stávají do budoucna závislými na jednom konkrétním druhu závazků. To by v případě, že v budoucnu budete vystaveni nečekaným situacím, mohlo znamenat značné riziko.

Doporučuje se průběžně sledovat pohledávky, prověřovat své věřitele, a obojí rozdělovat do několika skupin. Například podle toho:

- Jaká je doba jejich splácení
- Jaká je jejich likvidnost (třeba běžné, po lhůtě splatnosti, sporné, pochybné, nedobytné)
- Jak je na tom finančně ten který dlužník
- Jaké jsou vyhlídky na vymáhání a především
- K jakým rizikům vedou (pokles odbytu nebo platební neschopnost?)

Pohledávky mají vliv na celkové hospodaření firmy, ať už prostřednictvím jejich vlivu na majetkovou strukturu firmy nebo její likviditu, neznamená vždy pouze negativní důsledky. Často totiž vedou k vyšším prodejům, nebo pomáhají udržet stávající zákazníky a získávat nové.

#### **Řízení pohledávek zahrnuje dva základní prvky:**

- Preventivní opatření
- Vymáhání

Prevence je zaměřena především na stanovení limitu dodavatelských úvěrů, platební podmínky, přístup k potenciálním zákazníkům a vystavování a evidenci dokladů potřebných pro doložení existence pohledávek. Firmy používají různé metodické postupy pro hodnocení bonity odběratelů a stanovení úvěrových limitů s cílem snížení rizika nezaplacení. U malých firem se nelze spolehnout pouze na účetní závěrku, jelikož dochází k umělému snižování zisků a následné podkapitalizaci a nedostatku likvidního majetku. Finanční výsledky se proto jeví jako nedostatečné a z tohoto důvodu je nutno provádět tato hodnocení na základě dalších informací. Primárním zdrojem je platební morálka v minulém období a reference dalších partnerů či zákazníků. Lze použít veřejně dostupné informace získané internetu z obchodního a živnostenského rejstříku, eventuálně různých registrů dlužníků.

Bonitu zákazníka lze stanovit také podle dalších kritérií, např. při tzv. scoringu jsou firmám přiřazovány body podle klíčování určitých informací. Tento bodovací systém se používá u fyzických i právnických osob.



Významným rizikem při řízení pohledávek je, mimo schopnosti odběratele zaplatit pohledávku, také vznik nákladů v procesu vymáhání pohledávek. Tyto náklady rozlišujeme na **externí** a **interní**.

**Externími náklady** jsou náklady na nákup informací, na zajišťovací a bankovní instrumenty, pojištění pohledávek, náklady na právní zastoupení atd.

Mezi **interní náklady** patří náklady, které souvisí s řízením pohledávek, na zavádění nových infosystémů, na řízení dokumentace, tisk a archivaci, na firemní právníky apod. Interní náklady většinou představují přibližně 2-5 % z celkové výše pohledávek. V případě jejího vymáhání tyto náklady rostou mnohem rychleji a mohou dosahovat až 50% i více z celkové hodnoty pohledávky.

Z těchto důvodů se doporučuje provádět řízení nákladů na řízení pohledávek z procesního hlediska. Je možno použít metodu ABC (Activity Based Costing<sup>3</sup>).

Při řízení pohledávek se také používán outsourcing. Outsourcing<sup>4</sup> představuje smluvní vztah, kterým firma předává realizaci a odpovědnost za část její aktivity, která nepatří mezi její hlavní předmět činnosti třetímu subjektu. Hlavní důvod pro využití outsourcingu je ekonomická stránka těchto aktivit, hlavně z hlediska nákladů a výnosů a v poslední době za účelem zvýšení kvality poskytovaných služeb, a to mimo jiné i na základě konkurence v této oblasti. Používání outsourcingu dává větší možnost se zaměřit na vlastní činnost podniku. Ten, kdo přebírá outsourcing, přebírá, provozuje a řídí veškeré potřebné zdroje.

#### **Hlavní důvody pro použití outsourcingu:**

- získání konkurenční výhody a s tím spojená vyšší úroveň výrobků nebo služeb
- zaměření se na hlavní předmět činnosti
- přístup k vyšším technologiím
- snížení rizik

---

<sup>3</sup> ABC – Activity Based Costing - účetní metoda umožňující adresné přiřazení nákladů jednotlivým činnostem firmy, a ty pak výrobkům a službám

<sup>4</sup> Outsourcing – (angl. *out*, vně, a *source*, zdroj) znamená, že firma vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je smluvně jinému dodavateli, specializovanému na příslušnou činnost. Je to tedy druh dělby práce, činnost však není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž dodavatelsky na základě smlouvy. Typicky se jedná o činnosti jako je úklid, údržba, doprava nebo správa počítačů (IT). Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů a (nebo) k soustředění na hlavní činnosti firmy, a to v zájmu její konkurenceschopnosti.

- zlepšení flexibility a zjednodušení řídicí práce
- snížení nákladů (transakční náklady, odstranění skrytých nákladů, atd.)

Významnými důvody pro použití outsourcingu jsou především ty ekonomické. Také personální důvody pro zavádění outsourcingu nejsou zanedbatelné. Dodavatel outsourcingových služeb disponuje dostatkem kvalifikovaných pracovníků a zajišťuje profesní růst svých zaměstnanců, kteří mají znalosti nejnovějších technologií a odpovídající zkušenosti s jejich zaváděním.

Je třeba zmínit administrativní výhody, k nimž patří např. převedení administrativních procesů na poskytovatele služeb.

#### **Nevýhody outsourcingu:**

- ztráta přímého kontaktu se zákazníky
- při potřebě změny nebo úpravy ve smlouvě může docházet k problémům
- problémy v případě potřeby předčasného ukončení smlouvy
- poskytnutí a přístup dodavatele k důležitým firemním informacím
- výběr kvalitního a profesionálního dodavatele
- v případě problémů s dodavatelem nemožnost okamžitého sestavení náhradního týmu z řad vlastních zaměstnanců

#### **Využití outsourcingu:**

- zajištění komplexního outsourcing
- inkaso všech pohledávek
- inkaso malých částek
- inkaso pohledávek s lhůtou po splatnosti
- zpracovávání úhrad pohledávek
- správa pohledávek při sanaci, likvidaci a akvizici

Využití outsourcingu v řízení pohledávek závisí na potřebě konkrétní firmy, přičemž jsou zohledněny potřeby a požadavky firmy.

**Rozhodování** o použití outsourcingu lze charakterizovat posuzováním těchto základních otázek:

- finanční náklady nebo přínosy – cena
- jasná definice měřitelnost předávaných služeb – kvalita
- sdílení rizik

Při řízení pohledávek je nutno posoudit **vliv rizika v oblasti jistoty jejich splacení**. **Cílem je maximalizovat množství pohledávek v oblasti jistoty splacení a minimalizovat výskyt nejistých pohledávek.** Systém řízení rizik pohledávek obsahuje návrhy metodického ošetření se zaměřením na způsoby hodnocení bonity odběratelů, pravidel finanční analýzy, nastavení měřítek pro sledování příznaků včasného varování, pravidla pro výši odběratelského limitu, využívání zajišťovacích instrumentů a metody hodnocení a vykazování rizik.

**Hlavní riziko** pohledávek je **riziko nezaplacení** a s tím související reálná hodnota pohledávky, kdy na ní působí tyto hlavní činitelé:

- pravděpodobnost nezaplacení
- náklady na preventivní zajištění
- náklady na vymáhání

## 1.2. Vymáhání pohledávek

Vymáhání pohledávek musí být efektivní. **Efektivita je, dle mého názoru, základním kamenem v procesu vymáhání pohledávek.** Cílem procesu vymáhání je pak přimět odběratele, aby zaplatil a pokud možno v řádném termínu.

Jednotlivé kroky procesu vymáhání pohledávek závisí na obchodních podmínkách příslušného kontraktu, na konkurenčním prostředí a na možnostech vymáhání pohledávek.

Většinou je používán **standardní proces vymáhání pohledávek**, který zahrnuje telefonické upomínání (vhodný u pohledávek se lhůtou do 2 týdnů po splatnosti), ukončení dodavatelského úvěru (pohledávky do 1 měsíce po splatnosti, firma může pozastavit dodávky zboží či služeb), 2 až 3 písemné upomínky (pohledávky do 2 měsíců po splatnosti), předání k soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání (pohledávky se lhůtou delší než 2 měsíce po splatnosti).

Základními způsoby vymáhání pohledávek jsou **telefonický kontakt zákazníka, osobní kontakt, písemné upomínky, soudní vymáhání, exekuce a konkurz.**

### **1.2.1. Telefonický kontakt**

Nejoblíbenějším způsobem vymáhání pohledávek je u většiny firem telefonický kontakt, a to z toho důvodu, že příliš nezvyšuje náklady společnosti a pomáhá včas odhalit a mnohdy i vyřešit danou situaci. Důležité je, aby se upomínající nenechal odradit tradičními odpověďmi jako jsou například:

- fakturu jsme neobdrželi
- platba je již na cestě
- zaplatím to určitě, jakmile mi odběratelé zaplatí
- musím nechat schválit provedení úhrady nadřízeným
- omylem jsme peníze odeslali na nesprávný účet
- v této chvíli nemáme peníze
- a mnoho dalších...

Telefonický kontakt se jeví nejvhodnější zejména při vymáhání pohledávek, které jsou po splatnosti teprve krátce a se zákazníkem má firma doposud dobré zkušenosti. Při delším období po splatnosti je vhodnější využít jiného instrumentu vymáhání pohledávek, např. osobní kontakt.

### **1.2.2. Osobní kontakt**

Osobní kontakt vykazuje vyšší míru efektivnosti než kontakt telefonický. Souvisí to mimo jiné s psychologií. Při osobním jednání mají lidé větší pocit zodpovědnosti a závazku než při anonymním telefonickém hovoru. Využívání tohoto způsobu vymáhání je rovněž nákladnější, jelikož zabírá více času a přináší sebou i náklady na dopravu.

Výsledkem osobního jednání by mělo uzavření písemné dohody o uznání dluhu, případně splátkového kalendáře. Zmíněné dokumenty jsou důležitým podkladem v dalších postupech vymáhání pohledávek, jako je soudní či mimosoudní vymáhání pohledávky.

### **1.2.3. Písemné upomínky**

Pokud se nám nedaří pohledávku vymoci pomocí telefonického nebo osobního kontaktu, navrhneme vhodný způsob řešení písemně, a to písemnou upomínkou. Písemná upomínka by měla zahrnovat mj. výši úroku z prodlení, příp. výši smluvní pokuty a další sankce uvedené ve smlouvě. Rovněž přikládáme kopie faktur, které upomínáme. Předejdeme tím tomu, že nás zákazník kontaktuje s tím, že faktury neobdržel, my mu je budeme nuceni zaslat znovu a tím se samozřejmě pozdrží i úhrada námi vymáhaných faktur.

Upomínka v písemné podobě má později především dokumentační charakter v soudním procesu. Před podáním žaloby je dlužníkovi zasílána poslední (předžalobní) písemná upomínka - pokus o smír.

### **1.2.4. Externí agentury**

Externí agentury nabízejí své služby, které zahrnují mimosoudní inkaso pohledávek. Využití těchto agentur je vlastně využití outsourcingu, jak již bylo uvedeno výše. Spolupráce s těmito agenturami znamená pro firmu zvýšení nákladů. Při výběru agentury je potřeba také zohlednit reference na danou agenturu. Pokud se firma rozhodne využít externí agentury k vymáhání pohledávek, je vhodnější pomocí agentury vymáhat veškeré pohledávky, které jsou již po lhůtě splatnosti.

### **1.2.5. Soudní vymáhání**

Veškeré doposud využití metody vymáhání selhaly. V tomto případě má firma možnost vymáhat pohledávky po lhůtě splatnosti soudní cestou. Firmě tak vznikají další náklady za soudní poplatky a právní zastoupení. Z časového hlediska není tento způsob nikterak efektivní, doba než obdržíme právoplatný a vykonatelný rozsudek se pohybuje v ČR při dvoustupňovém soudním řízení mezi 2-mi až 6-ti lety.

### **1.2.6. Exekuce**

Pro výkon rozhodnutí formou exekuce je nutné, aby věřitel měl soudem vydaný exekuční titul nebo měl uzavřen notářský nebo exekuční zápis s doložkou, který jej opravňuje k vedení exekuce proti dlužníkovi jen na základě žádosti věřitele bez další žaloby.

Při využití tohoto nástroje vymáhání pohledávek exekucí dochází k dalšímu zvyšování nákladů (15% z vymáhané částky přináleží jako odměna exekutorovi a další náklady, toto jde sice k tíži dlužníku, ale v případě jeho nízké solventnosti musí tuto částku zaplatit věřitel).

Jsou také známy případy, kdy exekutor úmyslně zadržoval vypořádané částky a nekomunikoval ani s věřitelem ani se soudem, proto že je jeho postavení ze zákona takové, že není mimo exekutorské komory povinen nikomu předkládat výkaz své činnosti. Také jsou známy případy, kdy došlo k úmyslnému nárůstu úkonů prováděných exekutorem. Tím docházelo k zvyšování jeho odměny, která jak výše uvádím, jde k tíži věřitele v případě nesolventnosti dlužníka.

Činnost a úkony prováděné exekutorem mohou mít negativní dopad na věřitele, a to především z toho důvodu, že úkony exekutora mohou být vnímány negativně potencionálními budoucími, jakož i současnými zákazníky a tím dojde ke konkurenceschopnosti věřitele

Doporučuji tedy využít exekuce k vymáhání pohledávek jen u nenapravitelných neplatičů.

### 1.3. Nástroje využívané při řízení pohledávek

#### 1.3.1. Faktoring

Faktoring je metoda financování krátkodobých úvěrů poskytnutých při dodávkách zboží a služeb. **Podstatou faktoringu je odkup krátkodobých pohledávek** zpravidla bez postihu vůči původnímu věřiteli. Základem pro vztah je faktoringová smlouva, která stanoví práva a povinnosti obou stran. Cenou faktoringu je **faktoringová provize**, která je tvořena rizikovou složkou a náklady souvisejícími se zpracováním faktoringu. Odkup pohledávek provádí faktoringová společnost buď bez možnosti zpětného regresu na dodavatele, tzn. že riziko nezaplacení pohledávky přechází na faktoringovou společnost, nebo s možností zpětného regresu (riziko nezaplacení zůstává na dodavateli). Pohledávky, které jsou předmětem odkupu musí obvykle splňovat následující **podmínky**:

- vznik pohledávky na základě dodavatelského nezajištěného úvěru
- existence možnosti podstoupení pohledávky

- splatnost pohledávek nesmí překročit 180 dní
- nesmí být s pohledávkou spojena práva dalších (třetích) osob
- pohledávka je za subjektem pro faktoringovou společnost akceptovatelnou bonitou a z přijatelné země

### **Funkce faktoringu**

**Funkce předfinancování** - faktor proplácí sjednanou výši odkupovaných pohledávek v okamžiku jejich odkupu. Faktor vyplatí 80 % pohledávky a zbývající část mu slouží jako záruka pro případ skonta, reklamací, úroků, provizí, atd.

**Funkce správy pohledávek a ostatních služeb** - faktor na základě faktoringové smlouvy poskytuje dodavatelům pohledávek služby související s odkupovanými pohledávkami (účetnictví, statistika, výkaznictví...)

**Funkce garanční** - faktoringová společnost musí v případě nezaplacení pohledávky sama provést proplacení pohledávky dodavateli ve formě garanční platby, která následuje např.: ve lhůtě 90-120 dnů po termínu splatnosti (standardní faktoring), ve lhůtě 10-20 dnů po termínu splatnosti (nestandardní faktoring)

**Funkce informativní** - faktoringová společnost poskytuje informace o finanční situaci dodavatele (odběratele), poradenství a administrativu

### **Druhy faktoringu:**

**Úplný faktoring** - faktoringová společnost zabezpečuje všechny operace spojené s faktoringem (účetnictví, výkaznictví, pojištění, vymáhání...). Zároveň před uzavřením smlouvy opatřuje komerční informace o hospodářské situaci dodavatele (odběratele).

**Důvěrný faktoring** - omezuje se pouze na financování vybraných pohledávek a odmítá nedobytné pohledávky, pohledávky na zboží, u kterého hrozí nebezpečí častých reklamací a pohledávky vůči opakovaně neplatícím odběratelům.

**Tuzemský faktoring** - dochází k převzetí závazků za tuzemské subjekty vůči jiným tuzemským subjektům. Je uplatňován na vnitřním trhu na území jednoho státu a mezi subjekty jednoho státu.

**Zahraniční faktoring** - uplatňuje se při obchodování subjektů, při němž zboží (služby) přechází za hranice státu

V případě odkoupení pohledávky plní faktor finančně zabezpečující funkci a funkci služeb, přičemž na sebe přebírá riziko z nezaplacení. Ostatní rizika musí být dohodnuta ve faktoringové smlouvě. Při faktoringu se většinou odkupují celé skupiny krátkodobých pohledávek, které jsou rozlišené časově nebo geograficky.

### 1.3.2. Forfaiting

Mezi formy financování firem patří také forfaiting, což je jedna z **metod financování tuzemského a mezinárodního obchodu**. Konkrétně se jedná o odkup středně a dlouhodobých pohledávek forfaitingovou organizací (forfaiterem).

Odkupované pohledávky musí splňovat několik požadavků. Jejich splatnost je zpravidla delší než 90 dnů, ve většině případů jsou za zahraničním subjektem, jsou denominovány ve volně směnitelné měně, mají vyšší nominální hodnotu a musí být zajištěné (zpravidla směnkou nebo bankovní zárukou). Na rozdíl od faktoringu je vedle doby splatnosti a ručení rozdíl také v tom, že v praxi se forfaitují zpravidla jednotlivé pohledávky.

Ve výjimečných případech forfaiter odkoupí vlastní směnky nebo vámi akceptované cizí směnky, které jsou vydány za účelem provozního financování. Při odkupu platebních instrumentů, zajištěných bankou a kryjících obchodní transakce, se zpravidla jedná o financování bez zpětného postihu na prodávajícího.

**Forfaitingový proces** začíná uzavřením smlouvy mezi forfaiterem a dodavatelem. Obě strany vymezí konkrétní pohledávku, náklady spojené s odkupem, požadovanou dokumentaci a termín realizace. Poté prodávající dodá zboží zahraničnímu odběrateli a postoupí pohledávku forfaitingové organizaci. Následuje úhrada dohodnuté finanční částky (hodnota pohledávky snižena o náklady forfaitingu) od forfaitera na účet dodavatele. Ke dni splatnosti pak forfaitingová společnost inkasuje nominální hodnotu pohledávky přímo od odběratele, respektive od jeho banky. Pokud se tak nestane, vystupuje jako věřitel a zajišťuje upomínky a další postup vedoucí k soudnímu vymáhání.



Mezi nejdůležitější výhody forfaitingu patří **okamžitý přístup k hotovosti**. Pomocí této služby se omezí respektive zcela vyloučí rizika spojená s odběratelem, jeho teritoriem a riziko změny měnového kurzu.

**Forfaitingové poplatky** zohledňují náklady spojené s administrativním zpracováním forfaitingového obchodu, tj. závisí na rychlosti zpracování objemu obchodu a zároveň zohledňují riziko dlužníka, resp. ručitele. Úrok neboli diskont je dán úrokovou sazbou, stanovenou na bázi sazeb EURIBOR<sup>5</sup>. Vychází se z rizika země obchodu, délky obchodu apod.

### 1.3.3. Rozhodčí doložka

Je to zvláštní doložka ve smlouvě, která zakládá pravomoc rozhodců k rozhodování případných sporů z této smlouvy vzniklých, a to na místo obecných soudů. Přináší to pro účastníky smlouvy rychlé a spravedlivé řešení jejich sporů.

Rozhodčí řízení je upraveno v zákoně č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o rozhodčím řízení“).

#### **Rozhodčí smlouva se může týkat**

- a) jednotlivého již vzniklého sporu (smlouva o rozhodci), nebo
- b) všech sporů, které by v budoucnu vznikly z určitého právního vztahu nebo z vymezeného okruhu právních vztahů (rozhodčí doložka).

**Rozhodčí smlouva** musí být uzavřena **písemně**, jinak je neplatná<sup>6</sup>. Jména osob rozhodců nemusí být v rozhodčí doložce přesně určena, postačí způsob jejich určení. V případě absence ustanovení o počtu a způsobu určení rozhodců stanoví podpůrný postup **zákon o rozhodčím řízení** – nemá-li rozhodčí smlouva ustanovení o počtu rozhodců a způsobu určení rozhodců, jmenuje každá ze stran jednoho rozhodce a tito rozhodci volí

---

<sup>5</sup> EURIBOR - The Euro Interbank Offered Rate - evropská mezibankovní nabídková sazba, úroková sazba, za kterou si banky navzájem poskytují úvěry na evropském mezibankovním trhu

<sup>6</sup> Obecně je doporučováno, aby byly využívány standardizovaná znění rozhodčích doložek, ať již stálých rozhodčích soudů, nebo rozhodců ad hoc, srov. např. [www.rozhodcisoud.net](http://www.rozhodcisoud.net)

předsedajícího rozhodce. V případě nečinnosti vyzvané strany ke jmenování rozhodce může její projev vůle nahradit obecný soud.

Na žádost stran lze ve formě rozhodčího nálezu uzavřít smír. Ten je pak soudně vykonatelný (exekuce).

Rozhodčí řízení je vždy neveřejné (naopak soudní řízení je veřejné). To je výhodné zejména za předpokladu, kdy je předmětem jednání před rozhodcem např. obchodní tajemství apod. Vzhledem k tomu, že i rozhodce je vázán mlčenlivostí, je zajištěno utajení obchodního tajemství.

Díky tzv. newyorské smlouvě je rozhodčí nález bez dalšího soudně vykonatelný ve více jak 130 státech světa (oproti klasickému soudnímu rozhodnutí) včetně ČR.

**Standardizovaná rozhodčí doložka** může znít následovně:

*Všechny spory z této dohody rozhodne Rozhodčí soud České republiky a Slovenské republiky podle jeho Jednacího řádu jedním rozhodcem jmenovaným předsedou rozhodčího soudu. Rozhodčí řízení bude konáno bez nařízení ústního jednání, odůvodnění rozhodčího nálezu není třeba. Strany pověřují rozhodce k rozhodnutí podle zásad spravedlnosti.*

#### **Výhody smluv s rozhodčí doložkou**

- rychlost a časová nenáročnost rozhodčího řízení – exekuční titul je možné získat v řádu týdnů, případně měsíců,
- rozhodčí řízení je v zásadě jednoinstanční – rozhodčí nález nabývá doručením právním moci a je bez dalšího soudně vykonatelný (exekuce), lze se však na přezkumu rozhodčího nálezu dohodnout,
- nižší náklady, zvl. v případech, kdy se nekoná ústní jednání, neodůvodňuje se rozhodčí nález apod.,
- spravedlnost – rozhodce může z pověření stran rozhodnout na základě spravedlnosti a neaplikovat tak zákonná ustanovení, která se účastníkům mohou jevit jako nespravedlivá,
- neformálnost (rozhodčí řízení není tak formální, jako řízení před obecnými soudy, rozhodce v řízení postupuje bez zbytečných formalit

Je vhodné klást důraz na výběr kvalitního rozhodce. Samozřejmostí by mělo být vysokoškolské vzdělání, a to právního či ekonomického směru. Důležitým faktorem je rovněž zápis toho rozhodce na seznamu rozhodců stálého rozhodčího soudu (např. Rozhodčí soud České republiky a Slovenské republiky či Rozhodčí soud při HK ČR).

#### 1.3.4. Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv představuje písemný **závazek banky** vystavený na základě instrukcí kupujícího **zaplatit prodávajícímu** určitou **částku** za předpokladu, že jsou ve stanovené době prezentovány dokumenty (směnka, faktura, konosament...) odpovídající podmínkám akreditivu. Pravidla pro dokumentární akreditivy jsou upraveny v publikaci **Jednotné zvyklosti a pravidla pro dokumentární akreditivy**, kterou vydává Mezinárodní obchodní komora v ČR.

U akreditivních transakcí se všechny zúčastněné strany zabývají pouze dokumenty, nikoliv zbožím službami nebo činnostmi, kterých se dokumenty mohou týkat.

**Hlavními účastníky** akreditivní transakce jsou **příkazce** (žadatel o akreditiv, kupující, odběratel), **vystavující banka, beneficiant**<sup>7</sup> (oprávněný, prodávající, dodavatel) a **avizující banka** (banka beneficianta).

Akreditivy se obvykle používají, je-li potřeba řešit jednu nebo více z následujících otázek:

- riziko protistrany
  - protistrana není dostatečně bonitní a/nebo
  - příkazce nemá s protistranou dostatečné zkušenosti a/nebo
  - se jedná o zahraniční subjekt a případné vymáhání dodržení obchodních podmínek by bylo velmi obtížné a drahé (zejména mimo členské země EU)
- riziko země
- vysoká částka kontraktu
- vysoké nároky na včasnost a kvalitu dodávky

Kromě toho umožňuje akreditiv i zlepšení cash flow

---

<sup>7</sup> Beneficiant - ten, jemuž banka poskytuje plnění z akreditivu.

- u importéra může importní akreditiv nahradit zálohové platby, kterými jinak jeho zahraniční dodavatel řeší riziko odběratele
- u exportéra lze např. odloženou platbu u exportního akreditivu financovat forfaitingem.

#### **Výhody dokumentárního akreditivu**

- jistota platby za zboží v případě splnění předem dohodnutých podmínek
- neodvolatelný závazek banky
- ochrana před rizikem platební neschopnosti kupujícího
- banka rozhoduje o proplacení akreditivu
- kupující nemůže ovlivnit placení bankou
- případná reklamace zboží musí být řešena mimo rámec akreditivu
- možnost odkupu pohledávky před splatností

#### **Druhy akreditivů z hlediska rizika pro prodávajícího:**

##### **Avizovaný (nepotvrzený) akreditiv**

Jediná banka zavázaná platit je vystavující banka. Prodávající podstupuje riziko vystavující banky a riziko země sídla banky.

##### **Potvrzený akreditiv**

Za zaplacení odpovídají dvě banky. Prodávající nepodstupuje platební riziko vystavující banky a riziko země sídla banky – tato rizika byla odstraněna.

#### **1.3.5. Dokumentární inkaso**

Dokumentární inkaso představuje písemný příkaz dodavatele své bance, aby pro něj sama či prostřednictvím své korespondenční banky vyinkasovala u odběratele hodnotu kontraktu proti předložení předem definovaných originálů dokumentů, jež dokládají dodání určitého zboží. Banka je poté dle inkasních podmínek vydá kupujícímu proti zaplacení nebo proti akceptaci směnky.

Dokumentární inkaso je jako platební instrument využíváno především v mezinárodním obchodě. Na rozdíl od dokumentárního akreditivu nepředstavuje tento platební nástroj žádný závazek ze strany banky - ta inkaso pouze zprostředkovává.

#### **Výhody dokumentárního inkasa:**

- jde o levnější produkt než dokumentární akreditiv
- neváže finanční prostředky kupujícího do okamžiku úhrady
- prodávající má jistotu, že zboží bude kupujícímu vydáno až po splnění inkasních podmínek
- v případě využití směnky představuje soudně vymahatelný závazek dlužníka

#### **Dokumentární inkaso importní (odběratelské)**

Banka zpracovává importní dokumentární inkaso na základě inkasního příkazu vysílající banky. Dále písemně informuje kupujícího o přijetí inkasa a o inkasních podmínkách, zároveň jej vyzve k zaplacení, akceptaci směnky nebo splnění jiného předepsaného úkonu. Po zaplacení, akceptaci směnky nebo po splnění jiné inkasní instrukce vydá inkasní doklady kupujícímu. Předmětem inkasa mohou být jak dokumenty ke zboží, tak samotná směnka.

#### **Dokumentární inkaso exportní (dodavatelské)**

Banka obstarává exportní dokumentární inkasa pro své klienty na základě písemného příkazu. Proávající shromáždí požadované doklady k zásilce a předá je bance k obstarání inkasa spolu s instrukcí, jak má být s doklady naloženo. Banka odešle doklady předkládající bance a stanoví podmínky, za kterých mohou být doklady vydány kupujícímu. Banka nenese závazek za zaplacení, ale nevydá originály dokumentů kupujícímu bez zaplacení smluvního závazku. Např. pokud jeden z dokumentů je konosament (Bill of Lading), kapitán lodi nevydá zboží z lodi, dokud neobdrží originál tohoto dokumentu, čímž je zajištěno, že odběratel neobdrží zboží, aniž by zaplatil. Tento dokument je velmi důležitý, protože **je obchodovatelný**.

### 1.3.6. Záruky

Záruka je neodvolatelný závazek zaplatit předem určenou sumu peněz v případě nedodržení podmínek kontraktu dodavatelem nebo nezaplacení zboží a služeb odběratelem. V podstatě existují dva základní typy záruk, **bankovní a nebankovní**. Rozdíl je více než jasný. U **bankovní záruky** se banka zaručí, že vzniklou pohledávku uhradí. **Nebankovní záruku** si můžeme vysvětlit například tak, že v ČR vznikne nová pobočka německé společnosti. Jelikož je na místním trhu nová, zaručí se její mateřská společnost za úhradu pohledávky. V dalším textu se již budu věnovat pouze bankovní záruce, protože tento typ záruky je využíván častěji.

**Záruku vydává ručitel** (banka), a to buď:

- jménem vývozce – záruka odběrateli, že vývozce splní své smluvní závazky,
- jménem dovozce – záruka dodavateli, že dovozce splní své smluvní závazky.

#### **Hlavní zásady formulace záruk**

V důsledku nesprávného nakládání se zárukami a především jejich nesprávné formulaci může dojít ke značným finančním ztrátám. Při vydání záruky musí být věnována mimořádná pozornost následujícím bodům:

- záruka musí být neodvolatelná a měla by být vyplatitelná na první požádání
- podmínky záruky musí být jasné a jednoznačné
- jméno a adresa příjemce
- proveditelnost
- datum platnosti musí být jasně stanoveno, neboť po tomto datu závazek zaniká
- musí být jasně specifikována maximální výše závazku banky

Nejčastěji se využívají následující **typy bankovních záruk**:

#### **1.3.6.1. Platební záruky**

Jsou to bankovní záruky, ve kterých se banka zavazuje zaplatit příjemci nebo zahraniční bance smlouvenou částku v případě, že dlužník (klient banky) není schopen dostát svým platebním závazkům. Mezi nejčastěji vystavované platební záruky patří:

- aval směnek
- záruka za zaplacení zboží
- záruka za zaplacení leasingových splátek
- záruka za zaplacení směnek

### **1.3.6.2. Neplatební záruky**

Jedná se o bankovní záruku, která zajišťuje neplatební závazek klienta banky. Mezi nejčastější patří:

#### **Vadium (Bid Bond)**

Bývá vyžadována po dodavateli, jejím účelem je ukázat odběrateli, že se ze strany dodavatele jedná o závaznou nabídku a že předkládající strana podepíše smlouvu, jestliže bude nabídka přijata.

#### **Kauce za dobré provedení kontraktu (Performance Bond)**

Záruky za dobré provedení kontraktu jsou vystaveny obvykle na 5 až 10 % hodnoty kontraktu. Obvykle vstupuje v platnost při vypršení vadia. Účelem je sladit dodavatelům výkon s jeho smluvním závazkem.

#### **Záruka za vrácení akontace (Advanced Payment Guarantee)**

Jedná se o záruku za vydané peníze, většinou 10 až 20 % ceny kontraktu. U této záruky je běžné, že obsahují ustanovení o snížení závazku, tzn. že se závazek pod zárukou snižuje podle dodávky zboží dokumentované přepravními doklady nebo ukončením práce na místě.

#### **Standby akreditiv (Stand-by Letter of Credit)**

Standby akreditiv je bankovní zárukou ve formě dokumentárního akreditivu, od něhož se liší především požadovanými dokumenty, které mají tzv. negativní charakter (písemné prohlášení, že se něco neuskutečnilo, směnka neproplacena při splatnosti, nedodáno zboží atp.).

**Dalšími typy záruk** jsou např. zádržné, záruka za zaplacení splátek úvěru a celní záruka.

### 1.3.7. Zálohy

Nejjednodušším a dle mého názoru **základním nástrojem**, který může firma použít **při řízení pohledávek** ještě před tím, než vůbec pohledávka vznikne, je smluvit úhradu zálohou, a to buď v plné či poměrné výši budoucí pohledávky. V současnosti je tento instrument používán více než v předešlých letech, protože se společnosti snaží zcela eliminovat riziko nezaplacení pohledávky, což jim úhrada zálohy v plné výši dokonale umožňuje.

### 1.3.8. Hedging

Zaměříme-li se na krizi v mezinárodní společnosti z hlediska finančního, jistojistě narazíme i na finanční nástroj zvaný hedging neboli zajišťování měnového rizika. Někdo by mohl podotknout, že hedging nemá nic společného s řízením pohledávek, avšak dovolím si oponovat. Pokud chcete efektivně řídit pohledávky, musíte zohlednit i kurzová rizika, zvláště pokud se jedná o částky vysokých hodnot. Pomocí hedgingu lze do jisté míry snížit riziko spojené s ekonomickou nebo politickou situací v zemi obchodního partnera.

**Cílem** hedgingu je **eliminace rizika** nepříznivého dopadu **pohybů měnových kurzů** na firmu. Firma se vystavuje měnovému riziku v případě, že její příjmy z prodeje zboží a služeb jsou v jiné měně, než jsou její náklady. Vedle exportérů jsou tomuto riziku vystaveny i firmy, které například drží část svých aktiv v cizí měně nebo mají výrobní závody v zahraničí. Pro všechny tyto subjekty je zajištění takřka nezbytností.

České banky nabízejí nejjednodušší formu zajištění, velikost kontraktu od 20 000 EUR, v případě jiných produktů je potřeba uzavřít kontrakt až na statisíce EUR. Doba ale pokročila a trhy vyvinuly produkty, které zajistí již částku 10 000 EUR či ekvivalent v jiné měně. jako nástroje zajištění kurzového rizika u hedgingu slouží Forwardy, Stop-Loss, Opce a opční strategie a další nástroje....

**Stop-Loss kontrakt** je finanční nástroj, u kterého stanovujeme maximální a minimální hranici kurzu platnou po sjednanou dobu. Tím zabráníme nepřiměřeným kurzovým ztrátám a zároveň si ponecháme prostor k manévrování. Stop-loss je uzavřen buď v době dospělosti kontraktu nebo pokud se kurz na trhu dotkne jedné z hranic. V tom případě je automaticky uzavřen forward.



**Forwardový kontrakt** nebo jednoduše forward je dohoda mezi dvěma stranami prodat nebo koupit aktivum v určitý čas v budoucnosti za určitou cenu stanovenou v současnosti. Je to opak spotového kontraktu, který představuje dohodu o koupi či prodeji aktiva v současnosti. Strana zavazující se ke koupi podkladového aktiva v budoucnu zaujímá tzv. dlouhou pozici a strana zavazující se k prodeji daného aktiva v budoucnu zaujímá krátkou pozici. Dohodnutá cena se nazývá dodací cena a je rovna forwardové ceně v čase uzavření kontraktu.

Základní rozdíl v derivátech je, že u termínovaných kontraktů (futures, forward) nemá ani jeden účastník obchodu možnost volby, jelikož podmínky obchodu jsou dopředu dojednány a jsou pevně stanovené, ale u opčních obchodů má majitel právo od kontraktu ustoupit.

**Hedging** je v dnešní dynamické době nezbytnou záležitostí a kromě **eliminace případných ztrát z faktorů, které nemáme možnost ovlivnit**, dochází i k přesnějšímu finančnímu plánování. Tím samozřejmě k menším výkyvům v hospodářských výsledcích, což znamená i větší důvěru investorů a věřitelů. To vše lze uskutečnit s relativně nízkými náklady a naprostou dostupností.

### 1.3.9. Opce

V zahraničním platebním styku se jako zajišťovací nástroj proti kurzovému riziku používají měnové opce. Představují **právo k nákupu nebo prodeji** určitého množství jedné **měny** za jinou měnu v předem sjednaném kurzu, na kterém se dohodly zúčastněné strany a k dohodnutému datu. Měnová opce tak umožňuje kupujícímu opce zajistit své měnové riziko, kdy mu na rozdíl od forwardu dovoluje k dohodnutému datu sjednaný kurz využít či nikoliv v závislosti na tom, je-li aktuální tržní kurz v dohodnutém dni pro něj výhodnější než kurz sjednaný.

#### **Základní modifikace měnových opcí:**

- evropský typ – kupující opce má právo o jejím využití rozhodnout pouze v den splatnosti
- americký typ – kupující opce má právo o jejím využití rozhodnout kdykoliv do dne splatnosti.

### **Výhody měnové opce:**

- možnost zajištění měnového rizika pro kupujícího opce
- příležitost pro kupujícího opce profitovat i z příznivého vývoje kurzu
- pro prodávajícího opce zisk opčního prémia

#### **1.3.10. Opční strategie**

Jak vyplynulo z předchozích odstavců, představuje opce právo (nikoliv povinnost) kupujícího opce koupit nebo prodat zahraniční měnu za předem dohodnutý kurz. Za toto právo kupující platí prodávajícímu prémii. **Čím větší je pravděpodobnost výraznějšího pohybu kurzu, tím vyšší je částka placené premie.** Náklady spojené se zajišťováním kurzového rizika lze do určité míry eliminovat použitím **opčních strategií**.

Nejčastěji využívanou opční strategií je tzv. **Zero cost strategie**. Klient od banky koupí opci typu call (kupní) a zároveň prodá bance opci typu put (prodejní) nebo naopak. Klient si stanoví realizační cenu u opce, kterou od banky kupuje a banka dopočítá realizační cenu pro opci, kterou klient bance prodává, a to tak, aby se vzájemně placené premie rovnaly nule. Z toho plyne název této strategie (zero cost – nulové náklady).

## 2. Krizové řízení pohledávek

### 2.1. Krizové řízení

Pojem „krizové řízení“ (z angl. crisis management) je v české odborné literatuře překládán jako krizový management. Oba pojmy shodně vyjadřují řízení ekonomického subjektu v době trvání problémové situace ohrožující její integritu a ekonomickou stabilitu.

Ing. Roman Zuzák Ph.D. v závěrečném desateru své knihy uvádí, že „Krise je součástí našeho života a ve světě stále více komplikovaných vztahů bude ještě častější.“<sup>8</sup>

Krizové řízení je používáno v různých oblastech. I když řada postupů a metod je v něm shodná, existují dva odlišné přístupy k němu. Ty můžeme identifikovat především v oblastech sociálně politické krize, ekonomické krize a krize v důsledku živelných pohrom a havárií. První přístup můžeme nazvat jako krizové řízení v užším smyslu a je založen na řešení krize, která už nastala a byla identifikována.

Vlastní krizové řízení začíná již dříve, než je možno krizi identifikovat. Krizové řízení lze chápat jako proces, obsahující **preventivní opatření omezující vznik krize**, vytváření systémů pro včasnou identifikaci krizového vývoje, zmírnění jejího dopadu a jejího rychlého a úspěšného zvládnutí.

Každou krizi lze brát i jako impuls pro změnu. Důležitým aspektem je rozhodnutí, kdy každé rozhodnutí je rizikové, ale nejrizikovější je nedělat nic – neučinit rozhodnutí žádné. Nelze podceňovat ani přípravu a preventivní opatření a rozhodovací proces můžeme definovat následovně:

- identifikace nebezpečí
- určení výše nebezpečí
- jeho vyhodnocení a stanovení postupu řešení
- implementace nového opatření
- sledování vývoje rizika

Podnik nacházející se v krizi by měl **analyzovat řízení pohledávek a vyhodnotit**, zda je v dané situaci řízení pohledávek dostatečné a zda není například k některým dlužníkům projevoována výrazná benevolence, zatímco se podnik řítí do záhuby. Takový případ znám

---

<sup>8</sup> ZUZÁK R., Krizové řízení podniku, 1. vydání Professional Publishing Praha, 147 s.

z vlastní zkušenosti. Podnik raději pozastavoval vyplácení mezd pracovníkům, než aby zefektivnil řízení a vymáhání pohledávek z obchodního styku.

Problémem podniků není jen to, že mnohdy neefektivně řídí a následně vymáhají téměř nevymožitelné pohledávky. Je potřeba se stále vzdělávat a sledovat současné trendy na trhu nástrojů řízení pohledávek. Z těch nejznámějších jsou to například forfaiting, faktoring, dokumentární akreditiv a inkaso, ale i z těch méně známých, jako je například hedging.

## **2.2. Krizový scénář**

Pro zvládání krizí jsou připravovány krizové scénáře, které se zaměřují především na zvládání havárií a katastrof. Jsou v podstatě dva typy krizových scénářů. Jeden se zaměřuje na přípravu krizových situací, které se již v minulosti vyskytly a druhý obsahuje i přípravu na potencionální situace, které se ještě nevyskytly.

Aplikujme tedy krizový scénář na řízení pohledávek. Vlastní krizový scénář v první řadě obsahuje zmapování možných ohnisek krizí, např. rizikové země ať už z hlediska hrozby terorismu, politiky země či jiného. Čím rizikovější země, tím vyšší je pravděpodobnost, že budeme pohledávku hůře vymáhat. Analýza teritoriálního rizika by měla být prováděna dle mého názoru minimálně jednou ročně, a to především u klíčových zákazníků, jejichž nenadálá insolventnost by mohla mít pro podnik neblahé důsledky.

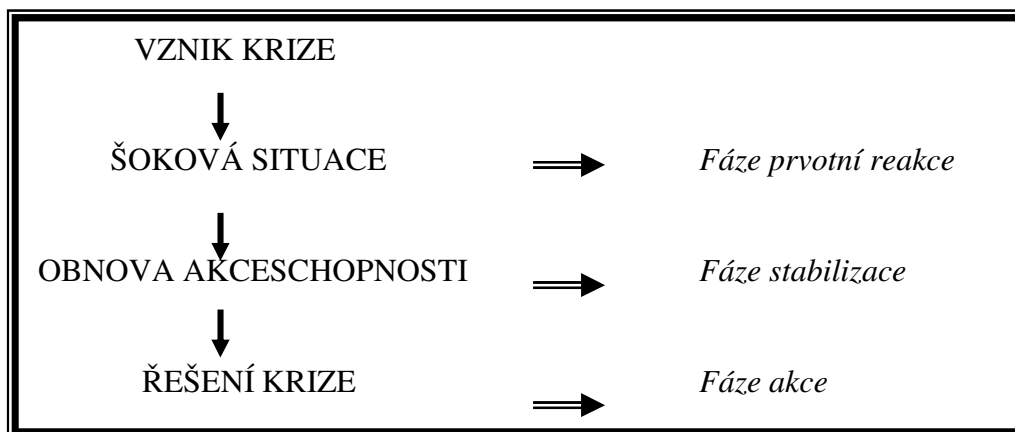
Neméně důležitou analýzou v tomto případě je analýza platební morálky, kterou využíváme především u stávajících zákazníků. Ta by měla být základním nástrojem využívaným při řízení pohledávek ve všech společnostech.

Na základě zjištěných skutečností a provedené analýzy zjištění rizika, jejíž výsledkem bude ohodnocení situace, by měla být firma schopna rozhodnout, zda je na vznik potenciální krize připravena a zda bude s rizikovým zákazníkem obchodovat či nikoliv.

Velice důležitou roli v krizovém scénáři i při řešení vlastní krizové situace je krizová komunikace. Špatná komunikace někdy způsobí větší škody než vlastní krizová situace. V případě nesprávné komunikace dochází následovně ke vzniku pochybností, v extrémních případech může nesprávně vedená krizová komunikace vyvolat zmatek nebo paniku.

Při náhlém vzniku a průběhu krize vzniká prvotní šoková reakce místo rychlé akceschopnosti vedoucí k zastavení negativního průběhu a zabránění jejích následků. Tím se prodlužuje doba reakce a ztrácí se drahocenný čas. Průběh situace je znázorněn na obr. č. 1.

Obr. č. 1 Fáze po vzniku krize



Zdroj: Zuzák R., Krizové řízení podniku

Pokud je zaveden krizový scénář, je možno s jeho pomocí rychle a efektivně řešit krizi. Je nutno, aby byl zpracován písemně a měl v podstatě charakter normy či směrnice. Jeho nedílnou součástí je i stanovení způsobu komunikace a systému přípravy na řešení krizové situace.

Krizovým scénářem můžeme nazvat písemně stanovený postup vymáhání pohledávek od zákazníka, na jehož zemi bylo uvaleno embargo. Jedná se například o Írán. Pokud už podnik eviduje pohledávku vůči takovému subjektu, měl by důsledně dohlédnout na řádné zaplacení pohledávky včas a v případě nutnosti využít veškeré dostupné možnosti, jak pohledávku vymoci.

### 2.3. Procesní charakter krize

Krize, která má procesní charakter, se někdy označuje jako krize finanční. Charakteristickým rysem takové krize je platební neschopnost podniku. Většina krizí prochází čtyřmi fázemi s různými časovými délkami. Tyto fáze se dají definovat jako **potencionální krize, latentní krize, akutní krize a nezvladatelná krize.**

### **2.3.1. Potencionální krize**

Každá krize začíná vznikem tzv. nerovnováhy mezi firmou a jejím okolím nebo nerovnováhou uvnitř firmy. Tato nerovnováha je zárodkem krize, je potencionální krizí. Její vnější projevy bývají chápány jako běžné problémy a jsou proto přehlíženy. Každý rovnovážný stav má svou kladnou i zápornou hranici, při jejichž překročení se systém dostává do stavu potencionální krize. Je proto nutné vznik každého takového nerovnovážného stavu podrobit analýze, kdy porovnáváme situaci se stavem v minulosti a srovnáváme vzniklou odchylku oproti předešlé situaci. Dále určíme zda tato odchylka je na vyšší úrovni než dříve, zda je nerovnováha cyklická a zda nepůsobí z vnějšku přechodné faktory.

### **2.3.2. Latentní krize**

Tento druhý stupeň vývoje krize nastává v případě, když pokračuje zvětšování nerovnováhy, která se začíná přesouvat do dalších oblastí firmy a zároveň nastává i jejich napadání. Dochází ke vzniku kauzálního krizového řetězce. V této fázi se již projevují krizové příznaky jako je například pokles výkonnosti firmy, problémy s komunikací a spoluprací, zvýšeným počtem vadných výrobků či nedostatečných služeb, jejich reklamací a dalších. Příznaky vznikající krize se ještě neprojevují ve finanční oblasti. Tato latentní fáze má i dlouhodobý časový průběh, kdy trvá i několik měsíců až let.

### **2.3.3. Akutní krize**

Při přechodu krize do její třetí fáze se již vzniklá nerovnováha začíná projevovat i ve finanční oblasti, kdy začínají výdaje převyšovat příjmy, vznikají problémy s platební schopností, dochází k oddalování plateb závazků – faktur dodavatelům, pojistné platby, nejsou vypláceny celé mzdy. Firma přestává být likvidní.

Tyto finanční ukazatelé identifikují vznik krize pomocí výstupů z účetnictví, ale s určitým časovým zpožděním, neboť účetní výstupy ukazují a dokumentují minulý stav.

Při vzniku akutní krize je nutno co v nejkratší době zavést krizové řízení, protože již zde dochází k velkému časovému vlivu. Prvořadým cílem po zavedení krizového řízení na základě provedené hrubé analýzy nalezení hlavní příčiny krize a na jejím základě stanovení a provedení opatření k eliminaci záporného vlivu působení negativních faktorů

s hlavním důrazem na finanční stav firmy. Důležité je zabránit kolapsu firmy a ne hledání viníků.

Jako nejvhodnější se jeví **finanční analýza, použití analýzy finančních poměrových ukazatelů, ukazatelů likvidity, rentability, řízení aktiv a obrátu pohledávek**. Finanční analýza je velice dobrým nástrojem k rychlé orientaci ve vzniklé situaci.

Dochází také k situacím, kdy se nachází příčina krize mimo firmu. Jde především o vliv makroekonomických vlivů, konkurence a podobně. Pak nejde tuto prvotní příčinu odstranit.

Je nutno na základě zjištěných skutečností zpracovat SWOT analýzu<sup>9</sup> a stanovit silné a slabé stránky firmy, spolupracujících subjektů, dodavatelů, odběratelů a konkurence. Na základě toho poté stanovit další kroky. Výsledkem bude především rozpoznání, jestli je firma dále konkurenceschopná.

Samotné krizové řízení vyžaduje důsledné provedení personálních změn a změny organizace řízení. Toto lze charakterizovat třemi základními hledisky:

- jmenování krizového manažera
- vytvořením krizového týmu
- centralizace rozhodování

Pro zvládnutí krizového stavu v fázi akutní krize lze doporučit využití externí poradenské firmy, neboť při krizovém řízení se nelze dopustit žádné výrazné chyby a poradenská firma je ochotna bez jakýchkoliv větších rozpaků razantně a nezávisle postupovat při řešení krize bez ohledu na minulost firmy nebo zaměstnance a další vztahy.

---

<sup>9</sup> SWOT analýza je metoda, díky které lze identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), spojené s určitým typem podnikání apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (policy analysis). S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

#### **2.3.4. Nezvladatelná krize**

V případě, že nedojde k zvládnutí krize v předcházejících třech fázích dojde k nezvladatelné krizi se všemi jejími destruktivními účinky. Tato fáze má nejkratší časový účinek a jejím výsledkem bývá z pravidla bankrot.



### 3. Řízení pohledávek ve společnosti OSRAM

Společnost OSRAM existuje na trhu již sto let. Přesněji, ochranná známka byla zaregistrovaná v roce 1906. Po I. světové válce, v roce 1919 pak tři firmy - Siemens & Halske, Deutsche Glasglühlicht a AEG - spojili svou výrobu žárovek právě pod značkou OSRAM.

Od roku 1919 vyráběl a prodával OSRAM žárovky v Čechách. Jen o tři roky později (1922) zde OSRAM otevřel i továrnu. Zanedlouho došlo i na Moravu a Slezsko otevřením skladů v Brně a Ostravě. Po válce však byly kapacity OSRAM v Československu zestátněny a staly se součástí národního podniku TESLA.

Mateřská společnost OSRAM GmbH sídlí v Mnichově a zaměstnává více než 40 000 lidí ve více než 150 zemích světa. Od roku 2001 společnost přesídlila výrobu do Bruntálu a obchodní činnosti do Prahy. Česká pobočka OSRAMU zaměstnává přes 1 000 zaměstnanců. Ve fiskálním roce 2008 dosáhl prodej objemu 4,6 bilionu euro. Základní jmění společnosti OSRAM Česká republika činí 330 mil. Kč.

Společnost OSRAM Česká republika s.r.o. je společností se zahraničním kapitálem. Je součástí nadnárodního koncernu SIEMENS. Obchoduje z 90 % se zahraničím.

#### 3.1. Pohledávky společnosti OSRAM

Pohledávky jsou členěny na **interní** (v rámci skupiny podniků) a **externí** (tuzemské a zahraniční mimo skupinu). Řízení interních pohledávek je řešeno zcela odlišným způsobem, než pohledávky externí. Systém řízení interních pohledávek je nazýván Inter Company Clearing (ICC). Jedná se o systém využívající přímého debetování účtu zákazníka ve skupině. K tomu slouží Siemens Financial Services (SFS), která je interní bankou pro všechny podniky ve skupině SIEMENS. ICC má svá vlastní pravidla a platební podmínky, což zajišťuje nulové pohledávky po splatnosti v rámci skupiny.

##### 3.1.1. Řízení externích pohledávek

OSRAM při řízení externích pohledávek postupuje dle interní směrnice, která nařizuje zpracovávání pohledávek po splatnosti v denních a týdenních intervalech.

Při **denním reportingu** pracovníci finančního oddělení analyzují a vyhodnocují pohledávky po lhůtě splatnosti, tyto pohledávky následně reportují (viz příloha č. 1) obchodnímu oddělení. Pracovníci obchodního oddělení zajistí prvotní kontakt se

zákazníkem a požádají jej o informaci, v jaké fázi se platba již splatné pohledávky nachází. Tento rozhovor je se zákazníkem veden v přátelském duchu.

V **týdenním reportingu** (viz příloha č. 2) jsou reportovány pohledávky dle věkové struktury (30-60-90) v členění na tuzemské, zahraniční a interní pohledávky vč. grafického vyjádření (viz příloha č. 3). Tento report je odesílán řediteli finanční divize.

Jednou měsíčně vyhodnocuje OSRAM **obrátku závazků**. Dle mého názoru by tato měla být srovnávána s obrátkou pohledávek, tuto analýzu OSRAM neaplikuje. **Zpracovala jsem ji, abych mohla vyhodnotit rozdíly mezi oběma obrátkami.**

Obrátku pohledávek jsem provedla porovnáním tržeb za daný měsíc a obchodních pohledávek ke třetím stranám (externí pohledávky),

Použila jsem následující vzorec:

$$\text{DOP} = P / (T/d)$$

DOP.....doba obratu pohledávek

P .....celkové pohledávky ve sledovaném období

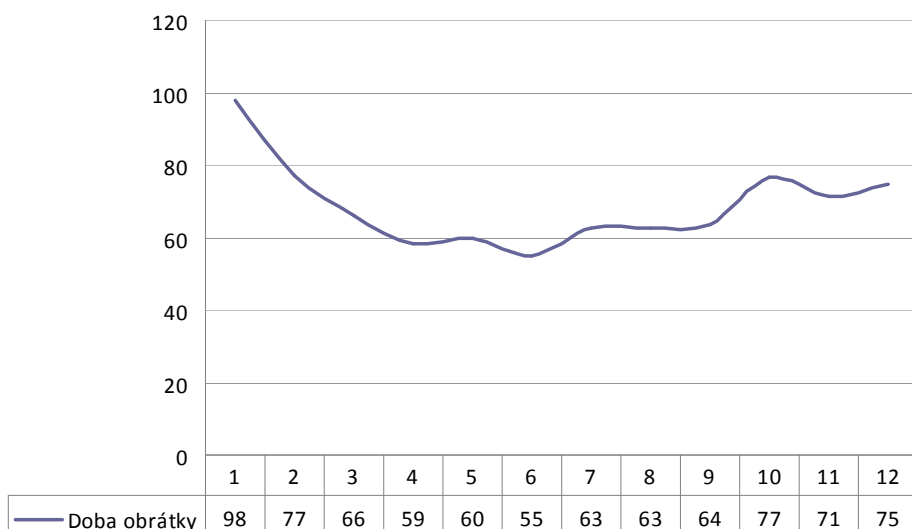
T.....tržby ve sledovaném období

d.....počet dní ve sledovaném období

Zvolila jsem údaje za období duben 2009 až březen 2010. Na základě výpočtů (viz příloha 4) za jednotlivé měsíce jsem zpracovala graf č. 1, z něhož je patrné, že na počátku zkoumaného období dosahovala průměrná obrátka pohledávek hodnoty 98, tzn. průměrná doba skutečné splatnosti pohledávek činila 98 dnů. To je výrazně ovlivněno nastavenými platebními podmínkami s velkými obchodními řetězci, s nimiž je velmi obtížné vyjednávání o zkrácení splatnosti, což by pozitivně ovlivnilo platební schopnost OSRAMu..

Minima dosáhla v září 2009 a následně se pozvolna zvyšovala s mírným kolísáním až na hodnotu 75 v měsíci březnu 2010.

Graf č. 1 Průměrný počet dnů obrátky pohledávek firmy OSRAM

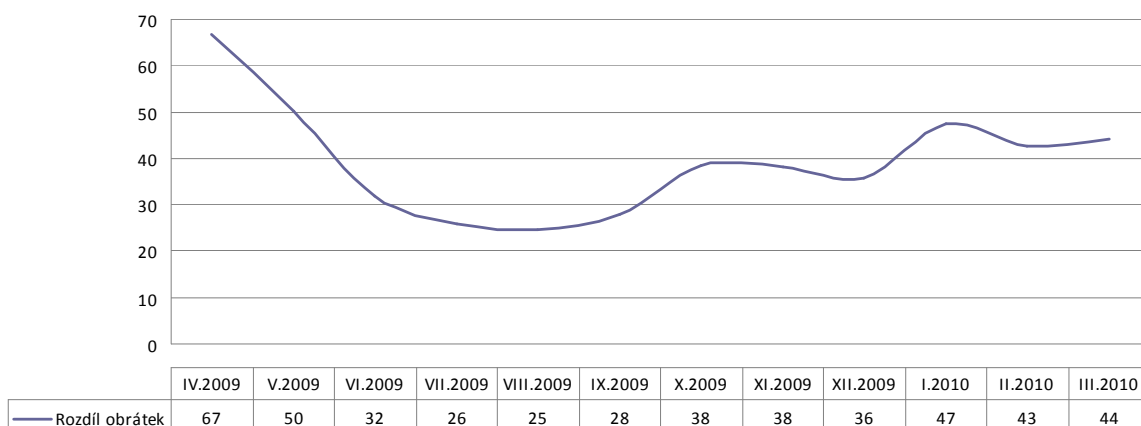


Zdroj: Příloha č. 4 Obrátka pohledávek a závazků 4/2009 – 3/2010

**Srovnala jsem také rozdíl dnů mezi průměrnou obrátkou pohledávek a průměrnou obrátkou závazků** a došla jsem k závěru, že právě toto je slabá stránka řízení pohledávek ve společnosti OSRAM.

Průměrná doba obrátky pohledávek a závazků by se měla co nejvíce přibližovat. Z níže uvedeného grafu č. 2 však vyplývá, že rozdíl dnů jednotlivých obrátek je dosti markantní. Na počátku vykazovaného období se rovnal počtu 67 dnů, během následujících měsíců (červenec 2009 – srpen 2009) sice výrazně klesl, dosáhl hodnoty 25 dnů, poté však opět s mírnými výkyvy začal narůstat.

Graf č. 2 Rozdíl počtu dnů mezi obrátkou pohledávek a závazků



Zdroj: Příloha č. 4 Obrátka pohledávek a závazků společnosti OSRAM

Firma OSRAM by měla na tento ukazatel klást větší důraz. Doporučuji, aby doba splatnosti závazků se prodlužovala a naopak doba splatnosti pohledávek co nejvíce zkrátila. Průměrný počet dnů obrátky závazků uvádím v příloze č. 4.

### **3.1.2. Vymáhání pohledávek po splatnosti ve společnosti OSRAM**

Pokud pohledávka není uhrazena do 5 dnů od splatnosti, finanční oddělení zajistí zaslání písemné upomínky č. 1 ( viz příloha č. 5) včetně přiložení kopie upomínaných faktur. Pokud nedojde k úhradě splatné pohledávky do 14 dnů od odeslání upomínky č. 1, pracovníci finančního oddělení vystaví a odešlou upomínku č. 2 (viz příloha č. 6). Zákazník je tímto informován, že má zaplatit do 14 dnů ode dne upomínky.

Pokud ani poté OSRAM platbu neobdrží, kontaktuje dlužníka ředitel finanční divize. V případě, že intervence ředitele finanční divize nemá odezvu, je celý případ předán právnímu oddělení k soudnímu vymáhání a zároveň jsou zastaveny veškeré dodávky tomuto dlužníkovi.

Dle mého názoru je nejdůležitější prevence při vymáhání pohledávek a ta zahrnuje mimo jiné konzultaci finančního a obchodního oddělení o správném způsobu zajištění pohledávek před otevřením obchodního případu.

**Vybrala jsem namátkově několik nových obchodních případů a zhodnotím způsob zajištění budoucích pohledávek.**

### **3.1.3. Analýza rizikovosti vybraných obchodních případů**

#### **3.1.3.1. Zajištění pohledávky č.1 – JAPONSKO**

Firma ALFA, Japonsko, chce nakoupit 1 010 969 ks spirál za 16 377,70 USD. Požadují splatnost 60 dnů do data faktury. Doprava lodí.

#### **Použité metody analýzy:**

**Analýza teritoriálního rizika:** ověření rizikovosti země zákazníka na internetových stránkách společnosti EGAP, kde jsou jednotlivé země klasifikovány dle míry teritoriálního rizika. Země jsou klasifikovány do 7 rizikových kategorií, kde 7. kategorii představují země s nejvyšší úrovní teritoriálního rizika a 1. kategorii země s minimální úrovní rizika.

Obr. 2 Klasifikace zemí dle teritoriálního rizika - Japonsko

**Vyberte požadovanou zemi:**

Japonsko

**Kategorie:**

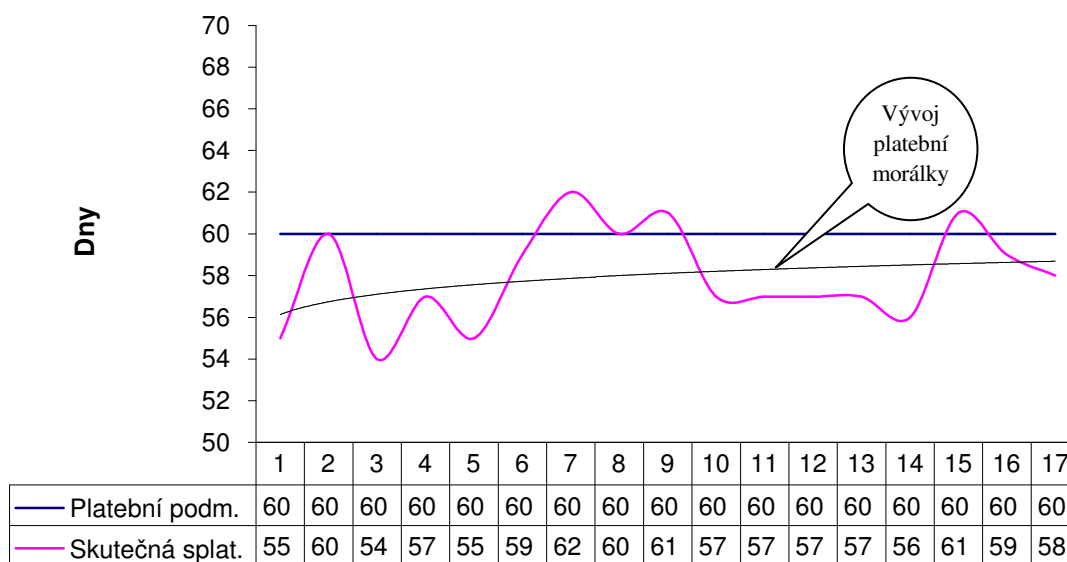
0

Kategorizace zemí platná od: **06. 04. 2010**

Zdroj: www.egap.cz

**Analýza platební morálky:** za posledních 12 měsíců (viz příloha č. 7) vč. grafického vyjádření.

Graf č. 1 Analýza platební morálky ALFA, JAPONSKO



Zdroj: Příloha č. 6 Analýza platební morálky ALFA, JAPONSKO

#### **Navrhované řešení:**

ALFA je firma, se kterou OSRAM obchoduje déle než 3 roky a má s ní velmi dobré zkušenosti. Na základě analýzy platební morálky této společnosti doporučuji ponechat otevřenou splatnost. U této pohledávky je riziko nezaplacení velice nízké.

#### **3.1.3.2. Zajištění pohledávky č.2 – UKRAJINA**

Firma VAT , Ukrajina, chce nakoupit 5 386 874 ks spirál za 55 021,29 EUR.  
Požadují splatnost 30 dnů do data faktury:

**Použité metody analýzy:**

**Analýza teritoriálního rizika:** ověření rizikovosti země zákazníka na internetových stránkách společnosti EGAP.

Obr. 3 Klasifikace zemí dle teritoriálního rizika - Ukrajina



The screenshot shows a web interface with a blue header. On the left, there is a dropdown menu labeled 'Vyberte požadovanou zemi:' with 'Ukrajina' selected. Below the dropdown, it says 'Kategorizace zemí platná od: 06. 04. 2010'. On the right, there is a box labeled 'Kategorie:' containing the number '7'.

Zdroj: [www.egap.cz](http://www.egap.cz)

**Analýza platební morálky:** Jelikož se jedná o nového zákazníka, neexistuje možnost ověření jeho platební morálky.

***Navrhované řešení:***

Vzhledem k vysoké částce a zároveň k velmi vysokému teritoriálnímu riziku navrhuji platbu předem v plné výši.

### 3.1.3.3. Zajištění pohledávky č.3 – BANGLADESH

Firma BETA., Bangladesh chce nakoupit Sodium Chlorid 3000 kg a Sodium Acetat Trihydrate 1000 kg v celkové hodnotě 11 200,- EUR, doprava bude zajištěna letecky.

**Použité metody analýzy:**

**Analýza teritoriálního rizika:** Bangladéš je zařazena ve třídě 6, což pro OSRAM znamená stále vysoké riziko.

**Analýza platební morálky:** Jelikož se jedná o nového zákazníka, neexistuje možnost ověření jeho platební morálky.

Obr. 4 Klasifikace zemí dle teritoriálního rizika - Bangladéš

The screenshot shows a blue header bar with the text "Vyberte požadovanou zemi:" on the left and "Kategorie:" on the right. Below the left text is a dropdown menu with "Bangladéš" selected. Below the right text is a white box containing the number "6". At the bottom of the bar, it says "Kategorizace zemí platná od: 06. 04. 2010".

Zdroj: [www.egap.cz](http://www.egap.cz)

#### ***Navrhované řešení:***

U takto rizikového zákazníka navrhuji použít neodvolatelný dokumentární akreditiv (L/C) se směnkou. Vzhledem k vysokému nároku na přesnost podmínek a údajů v akreditivu navrhuji nejprve sjednat akreditivní podmínky (viz příloha č. 8) před uzavřením kontraktu jako nedílnou součást kontraktu. Po akceptaci akreditivních podmínek navrhuji zajistit originály všech potřebných dokumentů (faktura, letecký nákladní list, směnka, balící list, certifikát o původu zboží a certifikát analýzy). Se zbožím smí odejít pouze celní faktura, originály budou předány na finanční oddělení. Finanční oddělení zkontroluje veškeré údaje dokumentů a následně je zašle do banky.

#### **3.1.3.4. Zajištění pohledávky č.4 – JIŽNÍ KOREA**

Firma GAMA, Jižní Korea chce nakoupit magnesium chlorid a calcium chlorid v celkové hodnotě 22 471,- USD. Doprava bude zajištěna lodí.

#### **Použité metody analýzy:**

**Analýza teritoriálního rizika:** Jižní Korea je zařazena ve třídě 0, což znamená pro OSRAM nízké riziko.

**Analýza platební morálky:** jelikož se jedná o nového zákazníka, neexistuje možnost ověření jeho platební morálky.

Obr. 5 Klasifikace zemí dle teritoriálního rizika – Jižní Korea

The screenshot shows a blue header bar with the text "Vyberte požadovanou zemi:" on the left and "Kategorie:" on the right. Below the left text is a dropdown menu with "Jižní Korea" selected. Below the right text is a white box containing the number "0". At the bottom of the bar, it says "Kategorizace zemí platná od: 06. 04. 2010".

Zdroj: [www.egap.cz](http://www.egap.cz)

### ***Navrhované řešení:***

Přestože je Jižní Korea klasifikována s nulovým teritoriálním rizikem, musí OSRAM k tomuto zákazníkovi přistupovat obezřetně a to z toho důvodu, že s ním doposud nemá zkušenosti.

Proto navrhuji, aby byla první dodávka zajištěna dokumentárním inkasem se směnkou. Požadované dokumenty, faktura, konosament, osvědčení o původu a balící list musí být odsouhlaseny oběma stranami před uzavřením kontraktu. Se zbožím smí odejít pouze celní faktura, originály budou předány na finanční oddělení. Finanční oddělení zkontroluje veškeré údaje dokumentů a následně je zašle do banky. Zboží smí odejít k zákazníkovi až finanční oddělení potvrdí přijetí oznámení o vystavení platného dokumentárního inkasa od banky OSRAMu.

### **3.1.3.5. Zajištění pohledávky č.5 – TURECKO**

Firma DELTA, Turecko, chce nakoupit dráty v celkové hodnotě 13 210,- EUR. Jedná se o nového zákazníka. Doprava bude zajištěna kamionovou dopravou.

#### **Použité metody analýzy:**

**Analýza teritoriálního rizika:** Turecko je zařazeno ve třídě 4, což znamená pro OSRAM střední riziko.

**Analýza platební morálky:** jelikož se jedná o nového zákazníka, neexistuje možnost ověření jeho platební morálky.

Obr. 6 Klasifikace zemí dle teritoriálního rizika – Turecko



The screenshot shows a web interface for classifying countries by territorial risk. It features a blue header with the text 'Vyberte požadovanou zemi:' (Select the desired country:). Below this is a dropdown menu with 'Turecko' (Turkey) selected. To the right, under the heading 'Kategorie:' (Category:), the number '4' is displayed in a white box. At the bottom of the interface, it states 'Kategorizace zemí platná od: 06. 04. 2010' (Country classification valid from: 06. 04. 2010).

Zdroj: [www.egap.cz](http://www.egap.cz)

### ***Navrhované řešení:***

Jedná se o dodavatele z EU. Nabízelo by se řešení dokumentárním inkasem, avšak vzhledem k použití nákladní dopravy, zákazník obdrží zboží bez originálních dokumentů.



V tomto případě nevidím míru zajištění dostatečnou, protože zákazník by mohl nakládat se zbožím, aniž by měl originální dokumenty.

Doporučuji tedy platbu předem v plné výši minimálně u první dodávky, v dalších případech navrhuji platbu předem v 50% výši a po půl roce znovu vyhodnotit platební morálku zákazníka a případně změnit platební podmínku na „hladká platba“.

### 3.1.3.6. Zajištění pohledávky č. 6 – ÍRÁN

Firma KIRAC, Írán, chce nakoupit spirály v celkové hodnotě 3 552,28 EUR. Jedná se o nového zákazníka. Doprava bude zajištěna letecky do Teheránu.

#### **Použité metody analýzy:**

**Analýza teritoriálního rizika:** Írán je zařazen ve třídě 6, což znamená pro OSRAM vysoké riziko.

**Analýza platební morálky:** jelikož se jedná o nového zákazníka, neexistuje možnost ověření jeho platební morálky.

Obr. 7 Klasifikace zemí dle teritoriálního rizika – Írán



The screenshot shows a web interface for classifying countries by risk. It has a blue header. On the left, there is a label 'Vyberte požadovanou zemi:' followed by a dropdown menu with 'Írán' selected. On the right, there is a label 'Kategorie:' followed by a box containing the number '6'. Below the dropdown menu, it says 'Kategorizace zemí platná od: 06. 04. 2010'.

Zdroj: [www.egap.cz](http://www.egap.cz)

Írán je vysoce rizikovou zemí, a to nejen z teritoriálního či politického hlediska. Ale také z hlediska vazby na terorismus. Interní směrnice OSRAMu zakazuje obchodování se společnostmi se sídlem na území Íránu a to právě z důvodu možných vazeb na terorismus.

#### **Navrhované řešení:**

Doporučuji proto s výše uvedeným subjektem neobchodovat, jelikož riziko je příliš vysoké.

## **Závěr**

Cílem práce byla analýza procesu řízení a vymáhání pohledávek po splatnosti ve společnosti OSRAM. Dospěla jsem k závěru, že stávající proces řízení je vyhovující. To je patrné již z vývoje pohledávek po splatnosti, které tvoří max. 5 % z celkových pohledávek. Výborně hodnotím využívání směrnice pro řízení a vymáhání pohledávek, také reportování pohledávek po splatnosti je na velmi dobré úrovni, management a obchodní oddělení mají denně aktuální informace pro rozhodování. Přesto jsem shledala některé nedostatky, a doporučila bych aplikovat následující opatření.

Měsíčně zpracovávat obrátku pohledávek a srovnávat ji s obrátkou závazků, analyzovat získané údaje a tyto zohlednit při sjednávání platebních podmínek s novými odběrateli i dodavateli. Tím by mělo dojít ke zlepšení platební schopnosti podniku, což pozitivně ovlivní hospodářské výsledky společnosti.

Klást větší důraz na prevenci vzniku pohledávek po splatnosti, tzn. před uzavřením smlouvy doporučit obchodnímu oddělení konzultovat zajištění pohledávky s finančním oddělením tak, aby byl v budoucnu minimalizován vznik pohledávek po splatnosti.

## Seznam použité literatury:

BLAHA Z., JINDŘICHOVSKÁ I.; [i]Opce, swapy a futures - deriváty finančního trhu[/i] 1. vyd. Praha: Management Press a.s., 1994, ISBN 80-85603-78-0

CHOVANCOVÁ B.; [i]Finančný trh – nástroje, transakcie, inštitúcie[/i] 2.vyd. Praha: Iura Edition, s.r.o., 2006. 455 s. ISBN 80-88984-31-9

ICC ČR; [i]Jednotné zvyklosti a pravidla pro dokumentární akreditivy[/i] 6. vyd. Praha: Národní výbor Mezinárodní obchodní komory v ČR, 2007, ISBN 98-903297-7-5

KISLINGEROVÁ, E.; [i]Manažerské finance[/i] 1.vyd. Praha: C.H.Beck: 2008, ISBN 80-7179-802-9

KUNERT J.; [i]Dokumentární akreditivy[/i] 1.vyd. Praha: ICC ČR 2007, ISBN 98-903297-7-5

MARVANOVÁ M., HOUDA M.; [i]Platební styk aneb zajišťovací instrumenty ve vnitřním a zahraničním obchodě[/i] 1. vyd. Brno: E.P.B.K. Brno, 1993, ISBN 80-901627-0-3

STROUHAL J.; [i]Deriváty v účetnictví podnikatelů[/i] 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., ISBN 80-251-0754-X

VALACH J. a kol.; [i]Finanční řízení podniku[/i] 1. vyd. Praha: Ekopress s.r.o., 1997, ISBN 80-901991-6-X

VOZŇÁKOVÁ, I.; [i]Efektivní řízení pohledávek[/i] 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0770-5

VEBER, J.; [i]Management – základy, prosperita, globalizace[/i] 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. 123 s. ISBN 80-7261-029-5

ZUZÁK, R.; [i>Krizové řízení podniku[/i] 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 87 s. ISBN 80-86419-74-6

## Internetové odkazy:

<http://www.cnb.cz/cs/index.html>

[http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD\\_strana](http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD_strana)

<http://www.blisty.cz/>

<http://investujeme.cz/clanky/prvni-celosvetova-krize-1873-precina-a-nasledky/>

<http://rozhodcisoud.net/index/obecne.php>

<http://business.center.cz/>

## **Seznam zkratek:**

ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.
EU	Evropská unie
EUR	Euro
HK ČR	Hospodářská komora České republiky
ICC	Inter Company Clearing
L/C	Dokumentární akreditiv
OSRAM	OSRAM Česká republika s.r.o.
SFS	Siemens Financial Services
USD	Americký dolar